

**ALTERNATIF PENGGUNAAN BALANCE
SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN
KINERJA PERUSAHAAN PADA
PDAM DELTA TIRTA SIDOARJO**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi**



Oleh:

SRI RAHAYU
0513315106/FE/EA

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2012**

SKRIPSI

**ALTERNATIF PENGGUNAAN BALANCE
SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN
KINERJA MANAJERIAL PADA PDAM DELTA
TIRTA SIDOARJO**

Yang diajukan oleh

**SRI RAHAYU
0513315106/FE/EA**

Telah disetujui untuk Ujian Lisan oleh:

Pembimbing Utama:

Drs. SJAFII MM., AK.
030173783

Tanggal:

Dekan Fakultas Akuntansi

DR. DHANI ICHSANUDDIN NUR, MM.
NIP: 030202389

SKRIPSI

ALTERNATIF PENGGUNAAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA MANAJERIAL PADA PDAM DELTA TIRTA SIDOARJO

Yang diajukan oleh

SRI RAHAYU
0513315106/FE/EA

Telah dipertahankan dihadapan
dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur
Pada tanggal2012

Pembimbing:

Tim Penguji:

Pembimbing Utama:

Ketua

Drs. SJAFII MM., AK.
030173783

.....
Sekretaris

.....
Anggota

.....

Dekan Fakultas Akuntansi

DR. DHANI ICHSANUDDIN NUR, MM.
NIP: 030202389

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kehadiran Allah SWT, atas pertolongan-Nya jua penelitian ini dapat terselesaikan. Penelitian ini merupakan riset kualitatif yang bertujuan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard*.

Dalam penelitian banyak pihak yang terkait dalam penyelesaian penelitian ini. Oleh sebab itu rasa terima kasih perlu disampaikan antara lain kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Soemargono, SU selaku rektor Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanudin Nur, MM. selaku dekan fakultas ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
3. Ibu Dr. Sri Trisnaningsih, MSi, selaku Kepala Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
4. Bapak Drs. Safi'i, MM. selaku dosen pembimbing dalam penelitian ini.
5. Seluruh dosen dan staf fakultas ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
6. Kepada Bapak dan Ibu dan seluruh keluarga tercinta atas semua dukungan dan dorongan dalam penyelesaian.
7. Dan semua pihak yang terkait dalam penelitian.

Penulis berharap bahwa penelitian ini akan bermanfaat baik bagi pengembangan khasanah intelektual akademik, maupun banyak pihak yang

membutuhkan bahasan tentang penelitian masalah pengukuran balance score card bagi perusahaan.

Surabaya, Juni 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN LISAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
ABSTRAKSI	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Landasan Teori.....	10
2.2.1 Kinerja	10

2.2.2 Keseimbangan Pengukuran Finansial Dan Non Finansial	16
2.2.3 Balanced Scorecard	19
BAB III METODE PENELITIAN	32
3.1 Definisi Variabel Dan Definisi Operasional	32
3.1.1 Definisi Variabel	32
3.1.2 Definisi Operasional	32
3.2 Jenis Penelitian.....	34
3.3 Jenis data	35
3.4 Sumber data	35
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6 Teknik Analisa Data	36
3.6.1 Analisa Kuantitatif.....	36
3.6.2 Menghitung rata-rata kinerja	38
3.6.3 Membandingkan kinerja tahun terakhir dengan kinerja rata-rata dan kinerja tahun historis.	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
4.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	39
4.1.1 Sejarah PDAM Delta Sidoarjo	39
4.1.2 Visi dan Misi Strategis Perusahaan	39
4.1.3 Area dan Prestasi PDAM Delta Sidoarjo	40
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	41
4.2.1 Deskripsi perspektif keuangan	41

4.2.2	Deskripsi perspektif pemasaran.....	43
4.2.3	Deskripsi perspektif proses bisnis	46
4.2.4	Deskripsi perspektif Manajemen SDM	50
4.3	Analisis dan Pembahasan.....	51
4.3.1	Analisis data	51
4.3.2	Pembahasan	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		71
5.1	Kesimpulan	71
5.2	Saran	72
DAFTAR PUSTAKA		73

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Perkembangan Audit Kinerja PDAM Delta Tirta Sidoarjo Tahun 2006-2009	5
Tabel 4. 1	Ringkasan Neraca PDAM Delta Tirta Sidoarjo Tahun 2007-2011 ...	42
Tabel 4. 2	Ringkasan Laba Rugi PDAM Delta Tirta Sidoarjo Tahun 2007-2011	43
Tabel 4. 3	Tarif Air PDAM Delta Tirta Berdasarkan Kelompok Pelanggan	44
Tabel 4. 4	Perbandingan Jumlah Pelanggan Tahun 2010-2011	46
Tabel 4. 5	Kapasitas Produksi Instalasi Pengolahan Air Milik PDAM Delta Tirta Sidoarjo	48
Tabel 4. 6	Jumlah Produksi dan Tingkat Kehilangan Air Tahun 2007-2008	49
Tabel 4. 7	Karyawan PDAM Delta Tirta Sidoarjo Berdasarkan Pendidikan Terakhir Tahun 2010 – 2011	50
Tabel 4. 8	Karyawan PDAM Delta Tirta Sidoarjo Berdasarkan Status	51
Tabel 4. 9	Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan	52
Tabel 4. 10	Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan	53
Tabel 4. 11	Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan	55
Tabel 4. 12	Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan	56
Tabel 4. 13	Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan	57
Tabel 4. 14	Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan	59
Tabel 4. 15	Kinerja Berdasarkan Perspektif Bisnis Internal	60

Tabel 4. 16 Kinerja Berdasarkan Perspektif Bisnis Internal	61
Tabel 4. 17 Kinerja Berdasarkan Perspektif Bisnis Internal	62
Tabel 4. 18 Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	63
Tabel 4. 19 Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	65
Tabel 4. 20 Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	66
Tabel 4. 21 Kinerja Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	67
Tabel 4. 22 Ringkasan Hasil Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Hubungan Antara Empat Perspektif Balanced Scorecard.....	19
Gambar 2. 2	Desain Dasar dari Sistem Kinerja Balanced Scorecard	25
Gambar 2. 3	Proses Penterjemahan Strategi dalam Balanced Scorecard	26
Gambar 4. 1	Proporsi Kelompok Pelanggan PDAM Delta Tirta Sidoarjo	45
Gambar 4. 2	Pertumbuhan Jumlah Saluran Pelanggan Delta Tirta Sidoarjo Tahun 2007-2011	45
Gambar 4. 3	Peta Area dan 7 Kantor Cabang PDAM Delta Tirta Sidoarjo	47
Gambar 4. 4	Instalasi Pengalihan Air yang digunakan oleh PDAM Delta Tirta Sidoarjo	48

ABSTRAKSI

Persaingan bisnis menuntut perbaikan bisnis yang bersifat komprehensif, Oleh sebab itu diperlukan dasar pengukuran yang sifatnya menyeluruh yang mampu menganalisis dan menjadi dasar kebijakan bisnis yang tepat sesuai dengan strategi perusahaan. Disini pengukuran *balanced scorecard* punya peranan penting menentukan keberhasilan perusahaan.

PDAM Delta Tirta Sidoarjo sebagai perusahaan pelayanan publik di bidang air minum, mempunyai visi sebagai perusahaan percontohan (*pilot project*) dibidang PDAM pada tingkat nasional. Catatan audit menunjukkan ada penurunan capaian perusahaan pada tahun 2009. Hal ini menjadi penting untuk mengukur dan menilai sejauh mana kinerja perusahaan dinilai berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*.

Kelemahan pada perspektif yang ketiga ini mungkin dapat dikaitkan pada kelemahan pada perspektif pertama, maupun kedua. Pada perspektif pembelajaran ini PDAM Delta Tirta Sidoarjo kurang optimal dalam meningkatkan produksi, dan jumlah karyawan yang terlatih. Indikator pelatihan menunjukkan kinerja yang baik ditandai dengan peningkatan jumlah karyawan yang terlatih. Akan tetapi produktivitas kerja menunjukkan masih terdapat kekurangan. Rendahnya produktivitas kerja, dimana pada tahun 2011 hanya mencapai 25,03, sedangkan standard pertahunnya mencapai 26,89. Oleh Sebab itu dalam memperbaiki kinerja, sebaliknya yang diperhatikan adalah pengintensifan peningkatan pelatihan dan pendisiplinan karyawan. Perlu juga ditingkatkan upaya untuk membuat system reward dan punishment, untuk mendorong peningkatan produktivitas secara kompetitif pada karyawan.

Kata Kunci: Kinerja, Balanced Scorecard, keuangan, proses bisnis, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang masalah

Adanya persaingan yang kuat pada penggunaan teknologi informasi pada perusahaan bisnis, menjadikan ukuran persaingan menjadi sedemikian kompleks. Oleh sebab itu menjadikan kebutuhan informasi menjadi suatu hal yang penting. Akibatnya iklim persaingan bisnis berubah dari persaingan teknologi atau persaingan industri menjadi persaingan informasi. Tuntutan akan kemajuan sistem informasi tersebut timbul karena pada setiap informasi yang dihasilkan oleh aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Informasi yang akuratpun akan sangat menentukan dari kualitas maupun kuantitas dari keputusan yang akan diambil oleh manajemen baik sebagai evaluasi, maupun *follow up*.

Walaupun begitu, diantara desakan kebutuhan informasi dalam persaingan, namun juga masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu dan belum berorientasi pada masa depan. Sistem yang lebih menitikberatkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik.

Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan.

Pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition* ini merupakan pergeseran paradigma. Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non finansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan.

Manajemen yang berorientasi pada masa lalu (*backward*) menggunakan pengukuran kinerja seperti ROI (*Return on Investment*), ROE (*Return on Equity*) dan profit margin yang selama ini digunakan oleh perusahaan merupakan pengukuran kinerja yang hanya didasarkan pada analisa rasio keuangan. Padahal dalam pengukuran yang di dasarkan pada analisa keuangan saja, belum mampu menyentuh kinerja secara menyeluruh yang meliputi semua aspek dalam manajemen. Pengukuran dengan menggunakan aspek *financial* saja tanpa mengukur *non financial* maka informasinya hanya memberikan ukuran pada asset

tangible dan tidak menghiraukan *assent* yang sifatnya tak berwujud (*intangible assets*) seperti produk atau jasa yang bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi (sumber daya manusia yang berkualitas), saluran distribusi dan pelanggan yang puas dan loyal.

Adanya tuntutan agar management membuat ukuran dengan menetapkan ukuran yang lebih komprehensif tersebut, Kaplan dan Norton untuk menciptakan konsep baru yang di sebut *Balanced Scorecard*. Ukuran ini merupakan ukuran kinerja yang menganalisa baik aspek keuangan dan aspek non keuangan dalam penilaian kinerja perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000, 7) *Balanced Scorecard* melengkapi ukuran kinerja--masa lalu dengan ukuran pemicu (*drivers*) kinerja masa depan Dengan *Balanced Scorecard* memungkinkan manajemen menilai kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Di dalam *balanced scorecard* perspektif keuangan dilakukan pengukuran atas dasar data-data keuangan perusahaan yaitu berupa laporan laba rugi, neraca dan laporan perubahan modal. Pengukuran dari perspektif pelanggan didasarkan pada analisa segmen pelanggan dan pasar dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana keadaan pasar dan pandangan pelanggan terhadap perusahaan. Perspektif bisnis internal merupakan pengukuran yang dilakukan berdasarkan pada kinerja proses bisnis internal yang ada dalam perusahaan,yang terdiri dari proses operasi, proses inovasi dan proses pelayanan puma jual. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengetahui bagaimana kemampuan

perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Dengan adanya suatu metode pengukuran kinerja seperti *Balanced Scorecard* maka seorang manajer akan dapat menilai kinerja perusahaan dengan lebih baik dan akan meningkatkan efektivitas kerja.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Delta Tirta Sidoarjo merupakan salah satu perusahaan air minum yang bila ditinjau kesejarahannya telah dimulai pada masa kolonial Belanda. Walaupun begitu eksis dari perusahaan ini sejatinya pada tahun 1976 dimana Pemerintah Kabupaten Sidoarjo memperoleh wewenang pengelolaan pelanggan dari pemerintah propinsi Jatim berdasarkan Perda Propinsi Dati I No. 4 tahun 1976. Saat ini dengan visi perusahaan untuk menjadi *pilot project* percontohan nasional perusahaan ini mempunyai tantangan berat dalam mewujudkan cita-cita tersebut. Pada tahun 2007 perusahaan ini belum masuk dalam kategori Sehat audit BPK dimana skor total mencapai 57. Walaupun begitu dari sisi kinerja perusahaan ini pada tahun 2006-2008 mampu melakukan recovery sehingga mendapatkan penghargaan sebagai PDAM yang mampu melakukan penyehatan dalam tempo 2 tahun. Akan tetapi nilai skor audit tahun 2009 menunjukkan penurunan kinerja dimana skor nilai yang dicapai adalah 66, sedangkan pada tahun 2008 mampu mencapai 69 kategori Sehat. Tampak dalam tabel 1.1 kinerja aspek keuangan mengalami penurunan pada tahun 2009 dibandingkan tahun 2010. Begitu juga pada aspek operasi skor penilaian kinerja mengalami penurunan dari 21 pada tahun 2007 dan 2008 menurun menjadi 20. Walaupun secara kinerja menunjukkan nilai yang baik akan tetapi perlu dikaji dari berbagai aspek khususnya aspek perspektif pelanggan dimana tidak dilakukan

analisis untuk menilai kepuasan publik atas layanan dari PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Dengan melakukan penelitian secara komprehensif maka visi sebagai pilot project nasional akan semakin mudah terwujud.

Tabel 1. 1
Perkembangan Audit Kinerja PDAM Delta Tirta Sidoarjo
Tahun 2006-2009

No	Uraian	2005	2006	2007	2008	2009
1.	Aspek Keuangan	26	30	35	36	34
2.	Aspek Operasi	20	20	21	21	20
3.	Aspek Administrasi	11	12	11	11	12
Total		57	62	68	69	66
Perubahan		-	Naik	Naik	Naik	Turun
Kriteria		Cukup	Sehat	Sehat	Sehat	Sehat

Sumber: Audit BPK

Oleh sebab itu diperlukan suatu opsi pengukuran yang dapat menggambarkan kinerja PDAM Delta Tirta Sidoarjo, baik meliputi capaian dari sisi keuangan, sisi operasional, sisi pemasaran atau pelanggan, maupun sisi pertumbuhan usaha. Berdasarkan pertimbangan tersebut maka dilakukn penelitian dengan judul “ALTERNATIF PENGGUNAAN BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PADA PDAM DELTA TIRTA SIDOARJO”

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut: "sejauhmana penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan pada PDAM Delta Tirta Sidoarjo?."

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PDAM Delta Tirta Sidoarjo dengan menggunakan ukuran kinerja *balanced scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari hasil penelitian ini meliputi tiga hal yaitu:

a. Manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan

Penelitian ini akan berguna bagi sumber rujukan penelitian yang akan datang dalam penelitian yang mengkaji masalah kinerja, khususnya kinerja manajemen.

b. Manfaat bagi pengambil keputusan

Bagi pengambil keputusan penelitian ini akan membantu manajemen menilai kinerja perusahaan secara lebih komprehensif.

c. Manfaat bagi peneliti

Bagi peneliti maka penelitian ini merupakan bentuk penerapan dari konsep-konsep yang dikuasai selama proses belajar.